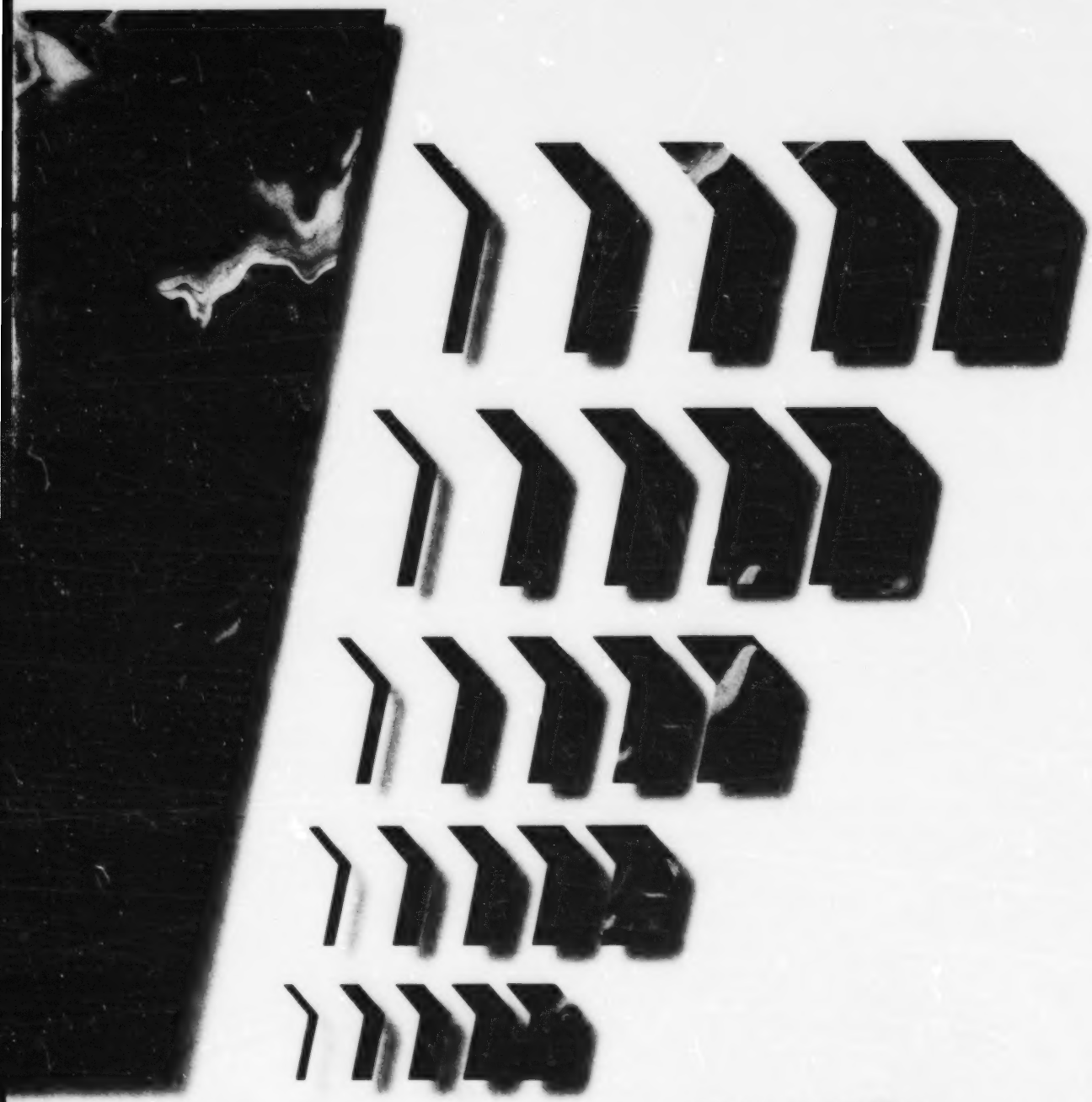
Government of Canada | Gouvernement du Canada



COLLABORATE! Health and Enforcement in Partnership

How to Build Partnerships for Alcohol and other Drug Projects

A GUIDE FOR POLICE, JUSTICE, COMMUNITY GROUPS, AND HEALTH AND SOCIAL AGENCIES

AUGUST 1997

Canada

102-05646/

COLLABORATE!
Health and Enforcement in Partnership

How to Build Partnerships for Alcohol and Other Drug Projects

A GUIDE FOR POLICE, JUSTICE, COMMUNITY GROUPS, AND HEALTH AND SOCIAL AGENCIES

August 1997

This report was prepared for the **HEP Steering Committee**, which includes representatives from the Canadian Centre on Substance Abuse, Health Canada (Office of Alcohol, Drugs and Dependency Issues), Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission (AADAC), National Advisory Commission on AIDS (NAC AIDS), Correctional Services Canada, Canadian Association of Chiefs of Police, Department of the Solicitor General (Secretariat and RCMP) and Department of Justice.

The views expressed in this paper are those of the author and are not necessarily those of the HEP Steering Committee or associated organizations.

Research: Chris Mercer, Adhawk Communications

Interpretation/Writing: Angelie Balmaceda

ABOUT HEP

HEP - Health and Enforcement in Partnership - is a project in support of collaboration between health/social agencies, police/justice system. The project focuses on developing solutions to problems of abuse of alcohol and other drugs.

HEP is led by the HEP Steering Committee, which includes representatives from the Canadian Centre on Substance Abuse, Health Canada (the Office of Alcohol, Drugs and Dependency Issues), Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission (AADAC), National Advisory Commission on AIDS (NAC AIDS), Correctional Services Canada, Canadian Association of Chiefs of Police, Royal Canadian Mounted Police, Department of Solicitor General and Department of Justice.

HEP encourages partnerships between police, addictions and health professionals. Projects include drug awareness videos, programs for street youth, pre-charge diversion options for young offenders and referral programs.

The HEP Report, published in February 1995, outlines trends toward collaboration in projects for the treatment and prevention of alcohol and other drug abuse across Canada. It has been widely distributed to police, health and social agencies both across Canada and internationally.

This manual is a companion publication to the HEP Report. It serves as a guide for police, justice, community groups, and health and social agencies in forming collaborative projects with the ultimate goal of improved health and public safety of both groups at risk and the community.

HEP REPORT SUMMARY

The main objective of the HEP Report was to illustrate what collaborative efforts are taking place in what areas, which groups are involved, and what does and does not work.
The HEP Report identified that today's drug and substance abuse issues are multi-faceted and often include criminal, legal, social, and health aspects. Because of this complexity, it is often difficult to find straightforward solutions to the many problems that communities face.

When faced with drug and substance abuse problems in the community, health and social agencies are traditionally involved in preventing problems and reducing certain behaviours while the police and justice systems are traditionally involved in educational/awareness programs and the enforcement of laws. Because of certain fundamental differences, each group has a unique viewpoint on solutions to problems. This adds to the complexity in building and maintaining collaborative relationships.

Understanding the perspectives of the various players involved helps in building successful collaboration. Some of the factors outlined by the HEP Report that influence participation are fiscal restraint, community-based policing, new health and social factors, the recognition of the limitations of the criminal justice and social systems, and legislative reform (e.g. former Bill C-41, Sentencing Reform, and Bill C-37, amendments to the Young Offenders Act).

If collaboration is to work, a balance must be established to keep policies clear and flexible while maintaining an acceptable degree of accountability, within and among the agencies and to the community at large. In addition, the agencies must be cooperative, put differences aside and have an open mind to new ideas. They must form effective communication between the partners and the public. If these factors exist, coordination of resources will follow and duplication of effort will be minimized. This will eventually lead to innovative new approaches in dealing with and helping those who use and abuse alcohol and other drugs.

OVERVIEW - BUILDING SUCCESSFUL COLLABORATION

The purpose of this manual is to provide adaptable and manageable guidelines for agencies when forming collaborative programs to address alcohol and other drug problems.

Five broad areas have been identified for approaching collaboration:

STEP 1: Gathering Information
Gathering of information is an important first step in assessing the needs of the community, as well as the potential involvement of the various agencies and organizations. In addition, this also helps to inventory the current level of collaboration existing in order to determine the best way to approach the collaborative project.

STEP 2: Project Proposal and Foundation
It is imperative that clear objectives be defined at the outset of the partnership. All appropriate partners should be represented and this group should focus on a preliminary plan for addressing a specific problem, target group and mode of action.

STEP 3: Implementation of the Project in the Community
For a project to work, there should be a clear assignment of roles to each partner without losing sight of the fact that collaboration is a team activity. Outlining clear policies and guidelines will help to direct the collaborative group in their assigned duties and responsibilities.

STEP 4: Maintenance of the Project
Allowing for synergy within the partnership is a key to the maintenance of a project. Review of partnerships, goals and objectives should be ongoing and reassessed according to needs that may arise throughout the partnership. There should always be room in the project design for changes.

STEP 5: Sharing your achievements
Celebrating successes and learning from failures is a key factor in helping others to design future projects. One collaboration can lead to many through networking, as the partners will develop new initiatives while keeping the original foundation intact.

STEP 1: GATHERING INFORMATION

Preliminary steps involve gathering all relevant information about the problem and the community.

Alcohol and substance abuse is increasingly becoming a threat to the safety and health of communities nationwide. Because of the many complexities of the problem, it makes sense to not only involve the various agencies, but also to have them work together to maximize the effectiveness of efforts.

Identify the Problem

When identifying and defining whether there is a substance abuse problem in the community, three basic criteria should be applied:

a) A problem involves a number of repeated or related incidents.

b) The incidents/events should be related in some way so that aspects of the individual problems can be linked together.

c) A problem should be of concern not only to the police, social and health agencies, but also to the community. Without the support of the community any collaborative effort is not feasible.

Develop a community profile

Once it is established that a problem does indeed exist and something needs to be done, it is important to recognize the main players and their levels of involvement. To get started, ask yourselves the following questions:

- Who are the target/client groups?
- What agencies are already involved? Which other agencies should be involved?
- What is the level of awareness is the community?
- What is the overall perceived attitude (e.g. fear, indifference) of the community?
- Is there support for community policing? What about for the social and health agencies?
- What is the current level of collaboration in the community?

In answering these questions, a general community profile of the community will emerge. This will be valuable in determining how to go about forming partnerships between the agencies and how these partnerships should be implemented in the community.

Establish an Inventory of Existing Services

Just as problems must be real, so must solutions. Some times, projects fail because community resources are overestimated or are not known. To avoid oversights, compile a complete list of available resources, whatever form they may take. These may include such services as free use of meeting space, printing, secretarial work, accounting, transportation, food, promotion or volunteers.

Another important step is to identify gaps in the existing services and resources.

The most common resource problem is falsely assuming that social or health programs can accommodate people sent to detox or community service or rehabilitation by social workers, pre-charge diversion projects and the courts. Never commit the resources of an agency that is not involved in the planning and evaluation process.

Build a network

Look beyond the immediate circle to find out who is already working in the field, and what help is available. Collaborative projects may include not just recognized social and health agencies, but community groups, parent-teacher associations, recreation associations, church groups, municipal parks and recreation departments, and specially trained volunteers in emergency rooms, courts and schools.

Be sure to involve the people who are working "in the trenches" - the public health nurses, teachers, outreach workers and drug awareness officers.

Support Emerging Leadership

As your collaborative project starts to take form, so will its leadership. The most successful collaborative projects include a broad range of member organizations. Soliciting their support, plugging the organizations into the best slot for their needs and expertise, and ensuring information dissemination for all partners is a full-time job.

Leadership may reside in a single person, or it may be in a lead organization. Now is the time to begin clarifying leadership limits and responsibilities. Essential as good leadership is, it should not displace the consultation, collaboration and communication that are the lifeblood of these projects.

Check Factors for Success

Probability of success is increased when participating agencies:

- include all those affected by the problem
- have good knowledge of the issues
- agree on making collaborative initiatives a priority
- can agree on project objectives
- have a successful history of collaboration on other projects
- have worked together on complex issues before
- cooperate in case information sharing, referrals, planning and fundraising
- jointly develop policy and make decisions
- have included target groups in project design
- are well respected by the community

As information about the community is being compiled, ideas and suggestions from the community and from the prospective partners will start to emerge. It is important to keep a record of these as they will help in determining the needs of the community and of the partners.

Some collaborative projects reviewed by the HEP Report visited similar projects in other cities. If financially possible, this is an excellent way to discover new paths to success.

STEP 2: PROJECT PROPOSAL AND FOUNDATION

Before the implementation of a project design, the emerging collaborative group must coordinate to outline the agencies and target groups involved and to agree on project goals and objectives. In addition, a mechanism for dispute resolution should be set up. Furthermore, resources must be secured before any projects can be pursued. Finally, a written proposal outlining the whole project can be set up.

Outline Partner Involvement

At the core of any project are people. The individual or group developing the initiative must ensure that all appropriate partners have been identified and are represented. All partners must "buy-in" to the project. The potential benefits for each partner must be identified in order to encourage the full participation of all partners. Training needs of personnel involved should also be assessed.

Another point is the empowerment of the representatives at the table. These people must be given decision-making authority by their organizations in order for the initiative to proceed smoothly.

Set Goals and Objectives

The more organizations that are involved in a project, the more critical it becomes to have shared objectives. The tough job is defining these objectives (and the project milestones that flow from them) in a clear way that everyone agrees with. Unless the organizational partners agree with the project objectives, they may drop out of the project.

By stating the specific objectives in an organized and concise manner, success or failure of the project can be evaluated. Any discussion of project objectives must consider not just the good a project may do, but also the potential harm. Wherever possible, inviting members of the target group and community to take part in the goal-setting process will ensure that their needs are addressed.

The project objectives may diminish to one or two points in the discussion process, but the natural tendency for projects is expansion. The tighter your project objectives, the less probability there is of getting completely diluted and ineffective. Small successes are always preferable to huge failures, and they often lead to solidifying partnerships.

An important element is to set realistic deadlines, and sticking to them. This will help to focus the group's intentions and further define the goals and objectives of the project.

Outline a Mechanism for Dispute Resolution

With many people working together from different backgrounds, disagreements are unavoidable. This should not discourage those involved, but assist in offering guidance and direction to the project.

Most disagreements will be solved simply by talking it out. However, major conflicts may need a more formal approach, such as a meeting or a democratic vote. Now is the time to outline such options. A committee consisting of representatives from each organization should also be set up to hear disputes.

Whatever the differences between groups, however, a good idea is to settle problems as they come up rather than waiting for them to become major issues or pitfalls in the project.

Form a Community Liaison Committee

A community liaison committee has a special role to play in community development projects. This autonomous independent body will act as a bridge between the community and the project. It should be well placed to listen to public concerns and feed these back to the project. This group should actively seek community comments at every stage of the project.

This group should have a balanced, respected membership whose advice and decisions will bear weight for all sides. Initial membership could include community leaders and front-line agencies.

Secure Resources

Coordinating the procurement of funds and the volunteer or staff efforts required is a challenging job. This task should not fall on one person, however capable that person may be. A resource committee will not only share the load, but will also ensure continuity of efforts.

Potential sources of funding and other resources include corporate sponsors, municipal, provincial and federal government programs, member agencies, nonprofit associations and a vast range of voluntary activities (e.g. bake sales, bingos). All possibilities should be explored.

Fundraising is a good idea, but often does not cover all the expenses. Each agency already has problems generating necessary funds for their respective programs.

Taking an inventory of existing funds and resources is a necessary step before things get going. By finding innovative ways to access and allocate existing funds, collaborative efforts are more likely to be successful since they fit in with the current mandates and resources of the partners.

Write the Proposal

As the planning gets underway, participant agencies will each take on tasks suited to their skills and staffing. Now is the time to confirm project leadership, prospect for backups and cultivate talent.

Writing the proposal facilitates the organization of the project, and may include practical information such as:

- the alcohol or drug problem that needs to be addressed, and the target group
- the importance of the proposed project for the community and the partners
- a definition of the agreed objectives
- how the objectives will be accomplished
- the tasks assigned to each partner, including potential committees
- the expected timeframe of each objective
- the possible mechanisms for dispute resolution
- the financial costs and resources needed

Community projects can be an ever-widening net, consuming human and material resources without producing definable results. Strictly defining the scope of a project ensures that ongoing projects can be staffed and funded.

Instead of duplicating existing programs, the ideal collaborative project will compliment them.

STEP 3: PROJECT IMPLEMENTATION

Once the proposal has been approved and the foundation is in place, the next step is implementing the project into the community. Ensuring that all participants support project policies and guidelines is a time-consuming but essential part of project success. Clear assignment of duties and responsibilities will reduce duplication of efforts. Also, ongoing training of all involved personnel will ensure that they are sensitive to both the needs of the community and of the other agencies.

Develop Project Policies and Guidelines

Agencies may be hesitant to act innovatively unless they are backed by clear policy supporting their actions. Projects need written guidelines, policies or protocols, especially where criminal

justice issues, such as alcohol or other drug abuse, are concerned.

When discussing options for action, the overall guidelines should be clear, yet flexible enough to allow for changes to the original plan, as new needs emerge. Decision-making should be influenced by all partners, including the staff working at the street level who are part of the collaborative project and understand the community needs and expectations.

Assign Duties and Responsibilities

Collaboration must be a team activity. While one partner may take the lead at one stage, there must remain an iterative and evolving sharing of responsibilities between all of the participants.

Notwithstanding the team approach, there still must be a clear assignment of roles to each partner. This ensures continuity and avoids duplication of tasks.

Each partner must be willing to take risks to have a successful collaboration. They must each leave their sense of "turf" behind when they come to the table. A key part of this is the necessity for the partners to share information from their organization within the group. All ongoing activities must be clearly communicated to all the partners.

It may be difficult for some participants to accept leadership from another agency. However, for collaboration to work, it must be a team effort. The use of co-chairs can be an effective alternative.

Train Participant Agencies

Even if participating agencies have worked together extensively on substance abuse problems before, briefing of personnel by participant agencies will contribute to a better understanding of each group's perspectives of the problem at hand.

In addition, cross-cultural training may be important to fully understanding the problem. The values, appearance, behaviour and speech of ethnic and youth groups, are often a barrier to acceptance for those working with them. Becoming sensitive to these differences is a step in bridging this gap.

STEP 4: PROJECT MAINTENANCE

After the first flush of success, some aspects of project management become routine. Others demand special attention. Project membership may be transient, so group dynamics change constantly. Staff and volunteers may feel that they are covering the same ground over and over again. And just when project staff think that they've got everything figured out, a crisis will turn it all upside down. Paying special attention to the following points will help smooth project operations

Provide Ongoing Feedback

Communication is a key factor in maintaining successful collaboration. There must be ongoing feedback between the participating organizations and their representatives involved. In addition to this, community concerns should also be investigated.

Holding regular meetings with all sides represented (i.e. health, enforcement, and the community) is a good way to ensure that the project keeps running smoothly and any problems are being dealt with properly and in a timely manner. Action-oriented minutes of decisions from meetings, appropriately circulated, enhance communications and track project progress as well as individual assignments.

Review Project Goals and Objectives

Projects are evolutionary; what works one year may not work the next. At various stages, the project may have different areas of focus, for example educational, recreational or medicinal.

A provision for evaluation of the project against its own objectives, and against the needs of the community at large can be included in the project plan. In reviewing the project, some questions to ask are:

- What progress has been made since the project's implementation?
- What works well? Why?
- What does not work well? Why?
- Is the project making a difference?

Periodical reviews will ensure that the project is living up to its initial plan and maintain its focus.

Reassess Project Membership

Periodically, membership should be reviewed. The partnerships must be reassessed according to needs that arise and new partners may need to be brought on to implement different phases of the initiative.

Feedback from all partners and the community may dictate changing directions for the project. Any changes to project objectives should take into consideration the capacity of members and staff.

Make Room for Changes

Even though there are clear policies to guide the project, the design should allow for modifications. Flexibility is a key factor in making a project work for everyone. Project needs may change over time, and along with them the members. Welcoming new people into the collaborative circle will often bring new ideas, perspectives and solutions.

Celebrate Successes

In evaluating changing roles, some things that may hinder a project include:

- unrealistic demands on staff/volunteers' time
- no visible results
- difficulty in maintaining good membership numbers
- lack of information sharing among members and project staff
- no one expresses appreciation or support.

Organization of the project so that all the work does not fall on one person is a key to maintaining personnel and project morale.

In addition to this, remember to give credit where credit is deserved. Recognition that everybody is working hard towards a common goal and celebrating this will help in maintaining momentum and interest in the project.

STEP 5: SHARE YOUR ACHIEVEMENTS

Once the project is underway and word gets out about the it, others will want to know about its successes and lessons learned, perhaps as guidelines for similar projects, perhaps for research purposes. Some may wish to join in as a partner on the existing project, or are recruiting for future collaboration on something different. Whichever the case, sharing of information and experiences with others is an important step in expanding collaboration.

Enlarge Project Circle

As necessary, the project circle should be enlarged. This may mean expanding the membership, or expanding the limits of the project to include other target groups within the community or other communities with similar needs.

Explore Networking Opportunities

The partnerships should also be used as networking opportunities, with partners forming new collaborations, separate from this initiative. In this way, one collaboration can lead to many, as the partners develop new initiatives while keeping the original foundation intact.

Share Experience Gained

Other projects may benefit from the knowledge gained from this collaboration. Don't be shy to share your experiences with other groups.

This manual is only a start to collaborative projects across Canada. There are several ways you can facilitate the sharing of knowledge about drug- and alcohol- related projects across Canada.

The Canadian Centre on Substance Abuse (CCSA) operates as a clearing house for information on dealing with alcohol and other drugs. CCSA's resources include an on-line database of research and projects. CCSA can be contacted at:

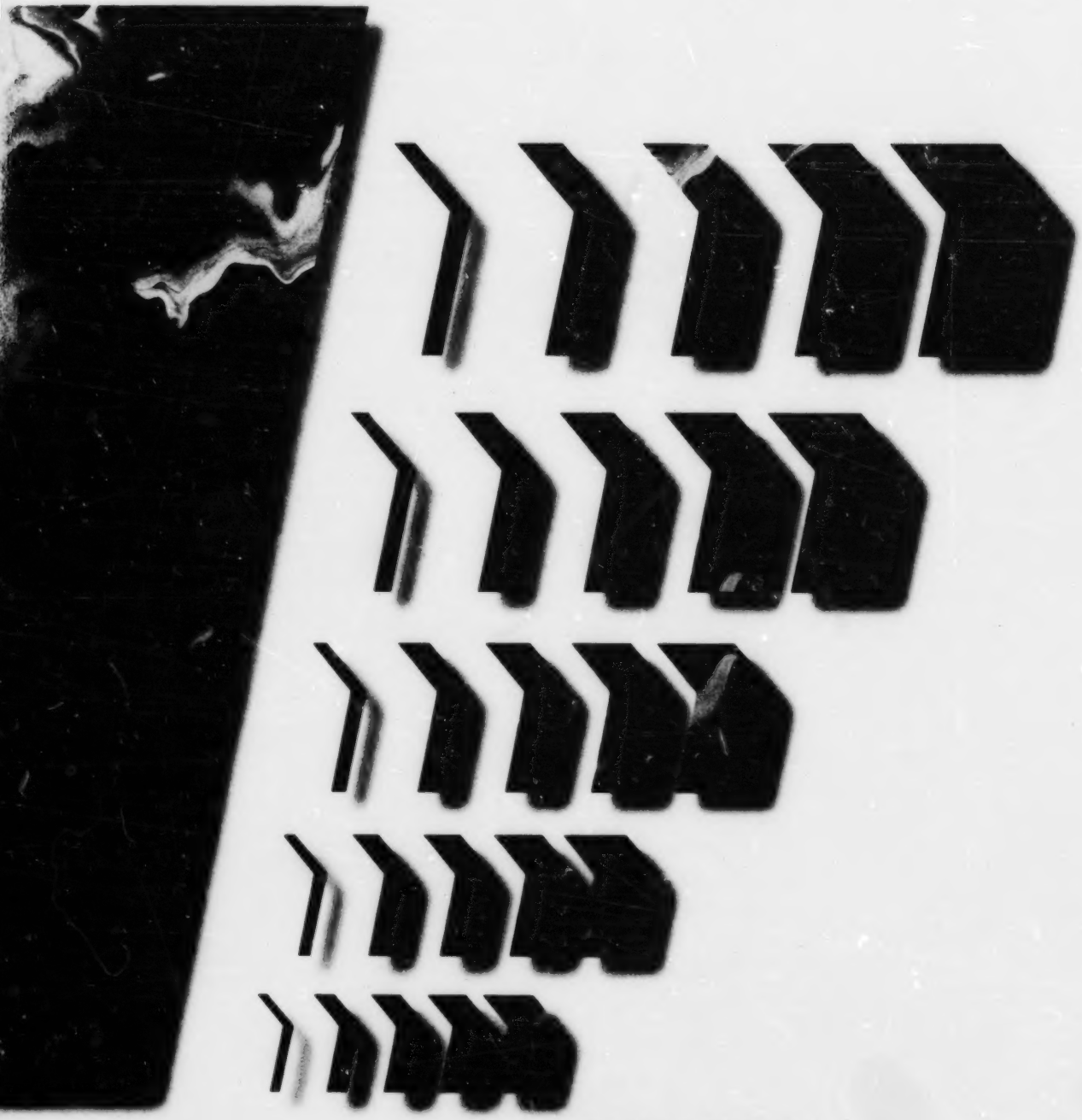
75 Albert Street, Suite 300
Ottawa, Ontario K1P 5E7
Tel.: (613) 235-4048
Fax.: (613) 235-8101 .
Internet: www.webmaster@ccsa.ca

The Health and Enforcement in Partnership Steering Committee (HEPSC) is eager to hear news of collaborative projects. The HEPSC can be contacted through the Canadian Centre on Substance Abuse.

COLLABORATION CHECKLIST FOR SUCCESS

TASK	ASSIGNED TO	DATE DUE
STEP 1: GATHERING INFORMATION		
Problem identification		
Community profile		
Inventory of existing services		
Building a network		
Support emerging leadership		
Check factors for success		
STEP 2: PROJECT PROPOSAL AND FOUNDATION		
Outline partner involvement		
Set goals and objectives		
Outline a mechanism for dispute resolution		
Form a Community Liaison Committee		
Secure resources		
Write the proposal		
STEP 3: PROJECT IMPLEMENTATION		
Develop project policies and guidelines		
Assign duties and responsibilities		
Train participant agencies		
STEP 4: PROJECT MAINTENANCE		
Provide ongoing feedback		
Review project goals and objectives		
Reassess project membership		
Make room for changes		
Celebrate successes		
STEP 5: SHARE YOUR ACHIEVEMENTS		
Enlarge project circle		
Explore networking opportunities		
Share experience gained		

Gouvernement du Canada | Government of Canada



COLLABORONS! Partenaire des secteurs de la santé et de police

Comment développer des partenariats pour les projets concernant l'alcool et les autres drogues

GUIDE À L'INTENTION DES SERVICES DE POLICE, DE LA JUSTICE, DES GROUPES COMMUNAUTAIRES ET DES ORGANISMES DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

Août 1997

Canada

COLLABORONS!

Partenariat des secteurs de la santé et services de police

Comment développer des partenariats pour les projets concernant l'alcool et les autres drogues

GUIDE À L'INTENTION DES SERVICES DE POLICE, DE LA JUSTICE, DES GROUPES COMMUNAUTAIRES ET DES ORGANISMES DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

Août 1997

Ce rapport a été rédigé pour **le Comité directeur du PSSSP**, qui comprend de représentants du Centre canadien de lutte contre lalcoolisme et les toxicomanies, de Santé Canada (Bureau des questions de l'alcool, des drogues et des questions de d'épendence), de l'Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission (AADAC), du Comité consultatif national sur le sida, du Service correctionnel du Canada, de l'Association canadienne des chefs de police, du minitère du Solliciteur général (Secretariat et GRC) et du ministère de la Justice.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne sont pas nécessairement celles du Comité directeur du PSSSP ou d'organismes qui lui sont associés.

Recherche: Chris Mercer, Adhawk Communications

Interprétation/rédaction: Angelie Balmaceda

À PROPOS DU PSSSP

Le PSSSP— Partenariat des secteurs de la santé et des services de police — est un projet visant la collaboration entre les intervenants du système de santé, des organismes sociaux, de la police et de la justice. Le projet met l'accent sur la mise au point de solutions aux problèmes d'alcool et d'autres drogues.

Le PSSSP est dirigé par un comité directeur qui comprend des représentants du Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies, de Santé Canada (Bureau des questions de l'alcool, des drogues et des questions de dépendance), de l'Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission (AADAC), du Comité consultatif national sur le sida, du Service correctionnel Canada, de l'Association canadienne des chefs de police, de la Gendarmerie royale du Canada, du ministère du Solliciteur général et du ministère de la Justice.

Le PSSSP encourage des partenariats entre la police et les professionnels de la santé s'intéressant aux questions de l'alcool et des autres drogues. Les projets comprennent des bandes vidéos de sensibilisation aux drogues, des programmes pour les jeunes de la rue, des options de déjudiciarisation avant accusation pour les jeunes contrevenants et des programmes d'aiguillage.

Le rapport du PSSSP, publié en février 1995, souligne les tendances vers une collaboration à des projets visant le traitement et la prévention des toxicomanies au Canada. Il a été largement distribué aux services policiers, aux organismes de santé et de services sociaux partout au Canada et à l'étranger.

Le présent manuel est une publication qui accompagne le rapport du PSSSP. Il sert de guide à la police, à la justice, aux groupes communautaires, aux services de santé et de services sociaux afin d'établir des projets coopératifs dans le but ultime d'une meilleure santé et d'une meilleure sécurité publique des groupes à risque et de la collectivité.

SOMMAIRE DU RAPPORT DU PSSSP

Le principal objectif du rapport du PSSSP était d'illustrer quels sont les efforts coopératifs et dans quels domaines, quels sont les groupes concernés, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Le rapport du PSSSP a déterminé que les problèmes d'alcool et d'autres drogues de nos jours sont à multiples facettes et comprennent souvent des aspects criminels, légaux, sociaux et relatifs à la santé. En raison de cette complexité, il est souvent difficile de trouver des solutions directes à de nombreux problèmes qu'affrontent les collectivités.

Devant les problèmes de toxicomanie dans la collectivité, les services de santé et les services sociaux s'intéressaient traditionnellement à la prévention des problèmes et à la réduction de certains comportements alors que les services policiers et le système judiciaire s'intéressaient traditionnellement à l'application des lois. Étant donné certaines différences fondamentales, chaque groupe a un point de vue unique sur les solutions aux problèmes, ce qui ajoute à la complexité lorsqu'il s'agit d'établir et d'entretenir des relations coopératives.

Le fait de comprendre les points de vue des divers intervenants aide à établir une collaboration fructueuse. Certains des facteurs soulignés dans le rapport du PSSSP et qui influent sur la participation sont les contraintes financières, les services policiers communautaires, de nouveaux facteurs de santé et sociaux, la reconnaissance des limitations du droit pénal et des systèmes sociaux ainsi que la réforme législative (ex., ancien projet de loi C-41 sur la détermination de la peine et projet de loi C-37 proposant des modifications à la Loi sur les jeunes contrevenants).

Si l'on veut que la collaboration fonctionne, il faut établir un équilibre afin que les politiques soient claires et souples tout en maintenant un degré acceptable d'imputabilité au sein des organismes et entre eux ainsi que dans la collectivité en général. En outre, les organismes doivent travailler en collaboration, mettre leurs divergences de côté et être ouverts aux nouvelles idées. Ils doivent établir une communication efficace entre les partenaires et le public. Si ces facteurs existent, la coordination des ressources suivra et le double emploi des efforts sera réduit, ce qui conduira éventuellement à de nouvelles approches novatrices pour aider les personnes aux

prises avec une problème d'alcool et d'autres drogues.

APERÇU — ÉTABLISSEMENT D'UNE COLLABORATION FRUCTUEUSE

Le but de ce manuel est d'offrir des lignes directrices adaptables et manoeuvrables pour les organismes qui établissent des programmes coopératifs visant les problèmes d'alcool et d'autres drogues.

On a déterminé cinq grandes catégories de collaboration :

ÉTAPE 1 : Collecte de données
La collecte de données est une première étape importante pour évaluer les besoins de la collectivité et la participation éventuelle des divers organismes. En outre, elle aide à connaître le degré de collaboration qui existe afin de déterminer le meilleur moyen d'établir un projet coopératif.

ÉTAPE 2 : Proposition de projets et réalisation
Il est impératif que des objectifs clairs soient établis dès le début du partenariat. Tous les partenaires appropriés devraient être représentés et ce groupe devrait se concentrer sur un plan préliminaire visant à régler un problème précis d'un groupe particulier et à déterminer un mode d'action.

ÉTAPE 3 : Mise en oeuvre du projet dans la collectivité
Pour qu'un projet fonctionne, il doit y avoir une affectation claire des rôles de chaque partenaire sans perdre de vue le fait que la collaboration est une activité d'équipe. En établissant des politiques et des lignes directrices claires, vous aiderez à diriger le groupe coopératif dans les fonctions et les responsabilités qui lui sont confiées.

ÉTAPE 4 : Maintien du projet
Il est essentiel de permettre la synergie au sein du partenariat pour maintenir un projet. L'examen des partenariats, des buts et objectifs devrait être permanent et réévalué selon les besoins qui peuvent se présenter tout au long du partenariat. On devrait toujours laisser de la place au changement dans la conception des projets.

ÉTAPE 5 : Partage des réalisations
La célébration des réussites et l'apprentissage à partir des échecs sont des facteurs importants pour aider les autres à concevoir de futurs projets. Une collaboration peut conduire à plusieurs autres grâce au réseautage, car les partenaires développeront de nouvelles initiatives tout en gardant intact le fondement original.

ÉTAPE 1 : COLLECTE DES DONNÉES

Les premières étapes consistent à réunir toute l'information pertinente sur le problème et la collectivité.

Les problèmes d'alcool et d'autres drogues deviennent de plus en plus une menace à la sécurité et à la santé des collectivités à la grandeur du pays. En raison des nombreuses complexités du problème, il est bon d'y faire participer les divers organismes, mais aussi de les faire travailler de concert afin d'optimiser l'efficacité des efforts.

Détermination du problème

Pour déterminer et définir s'il y a un problème d'alcool et d'autres drogues dans la collectivité, on doit appliquer trois critères fondamentaux :

a) Un problème suppose un certain nombre d'incidents répétitifs ou connexes.

b) Les incidents doivent être associés de quelque façon afin de pouvoir relier les aspects des problèmes individuels.

c) Un problème devrait être une préoccupation non seulement pour la police, les services sociaux et les services de santé mais également pour la collectivité. Sans son appui, tout effort coopératif est impossible.

Établissement d'un profil communautaire

Après qu'on a établi qu'il existe un problème et qu'on doit faire quelque chose, il est important de reconnaître les principaux intervenants et leur degré

de participation. Pour commencer, posez-vous les questions suivantes:

- Qui sont les groupes visés?
- Quels organismes sont déjà impliqués? Quels autres organismes devraient l'être?
- Quel est le degré de sensibilisation dans la collectivité?
- Quelle est l'attitude globale perçue (ex., crainte, indifférence) de la collectivité?
- La collectivité appuie-t-elle les services policiers? Et qu'en est-il des services sociaux et des services de santé?
- Quel est le degré actuel de collaboration dans la collectivité?

C'est en répondant à ces questions qu'un profil général de la collectivité se dégagera. Ce profil sera précieux pour déterminer comment former des partenariats entre les organismes et comment mettre en oeuvre ces partenariats dans la collectivité.

Inventaire des services existants

Tout comme les problèmes sont réels, les solutions doivent l'être aussi. Parfois, des projets échouent parce que les ressources communautaires sont surestimées ou inconnues. Afin d'éviter ce genre de situation, dressez une liste complète des ressources disponibles, sous quelque forme que ce soit. Il peut s'agir de services comme l'utilisation gratuite de locaux pour les réunions, l'impression de documents, les travaux de secrétariat, la comptabilité, le transport, l'alimentation, la promotion ou le bénévolat.

Une autre étape importante est de déterminer les lacunes quant aux ressources et services existants.

Le problème le plus courant quant aux ressources est de supposer à tort que les programmes peuvent recevoir les gens envoyés à la désintoxication, dans un service communautaire ou de réadaptation par les travailleurs sociaux, des projets de déjudiciarisation avant accusation ou les tribunaux. Il ne faut jamais engager les ressources d'un organisme qui n'a pas participé au processus de planification et d'évaluation.

Établissement d'un réseau

Regardez au-delà du cercle immédiat afin de découvrir qui travaille déjà dans le domaine et quelle aide est disponible. Les projets coopératifs peuvent comprendre non seulement des organismes reconnus en matière de services sociaux et de soins de santé, mais aussi des groupes communautaires, des associations de parents et d'enseignants, des associations récréatives, des groupes religieux, des services de parcs et de loisirs municipaux et des bénévoles formés dans les urgences, les tribunaux et les écoles.

Assurez-vous d'obtenir la participation des personnes qui travaillent «sur le terrain» — les infirmières de la santé publique, les enseignants et les travailleurs sociaux qui font un travail de sensibilisation aux drogues.

Soutien du leadership

Au moment où votre projet coopératif commence à prendre forme, un leadership se dégagera. La plupart des projets coopératifs fructueux comprennent un vaste éventail d'organisations membres. La sollicitation de leur appui, leur utilisation quant aux meilleurs services selon les besoins et leur expertise et la diffusion de l'information à tous les partenaires constituent un travail à plein temps.

Le leadership peut se trouver chez une seule personne ou au sein d'un organisme. Il est maintenant temps de commencer à préciser les limites et les responsabilités du leadership. Si essentiel que soit un bon leadership, il ne devrait pas déplacer la consultation, la collaboration et la communication qui sont le flux sanguin de ces projets.

Vérification des facteurs de succès

La probabilité du succès s'accroît lorsque les organismes participants :

- incluent toutes les personnes concernées par le problème;
- ont une bonne connaissance des questions en cause;
- conviennent de faire des initiatives coopératives une priorité;
- peuvent s'entendre sur les objectifs du projet;

- ont un historique de succès quant à la collaboration à d'autres projets;
- ont déjà travaillé ensemble à des problèmes complexes;
- coopèrent quant au partage de l'information, aux aiguillages, à la planification et au financement;
- élaborent les politiques et prennent les décisions ensemble;
- ont inclus les groupes visés dans la conception du projet;
- sont bien respectés par la collectivité.

À mesure que les données sur la collectivité sont compilées, ses idées et ses suggestions, ainsi que celles des partenaires éventuels, commenceront à émerger. Il est important d'en tenir un dossier car elles aideront à déterminer les besoins de la collectivité et des partenaires.

Les responsables de certains projets en collaboration mentionnés dans le rapport du PSSSP ont visité des projets semblables dans d'autres villes. Si la situation financière le permet, il s'agit d'un excellent moyen de découvrir de nouvelles voies de succès.

ÉTAPE 2 : PROPOSITION DE PROJET ET RÉALISATION

Avant la mise en oeuvre de la conception d'un projet, le nouveau groupe coopératif doit déterminer les organismes et groupes concernés et convenir des buts et objectifs du projet. En outre, un mécanisme de règlement des différends devrait être établi. On doit aussi obtenir des ressources avant la mise en oeuvre d'un projet. Enfin, on peut rédiger une proposition indiquant tous les éléments du projet.

Engagement des partenaires

Les gens sont au coeur de tout projet. La personne ou le groupe qui élabore l'initiative doit veiller à ce que tous les partenaires appropriés soient déterminés et représentés. Tous les partenaires doivent adhérer au projet. Les avantages éventuels pour chaque partenaire doivent être déterminés afin d'encourager la participation complète de tous les partenaires. On devrait également évaluer les besoins de formation du personnel.

Un autre élément est la responsabilisation des représentants. Ces personnes doivent obtenir de leur organisation un pouvoir décisionnel afin que l'initiative se déroule bien.

Établissement des buts et objectifs

Plus il y a d'organisations qui participent à un projet, plus il est essentiel que les objectifs soient partagés. Il est difficile de définir ces objectifs (et les étapes du projet qui en découleront) d'une façon claire acceptée par tous. Si les partenaires des organisations ne s'entendent pas sur les objectifs du projet, ils peuvent s'en retirer.

C'est en énonçant des objectifs précis d'une manière articulée et concise qu'on peut évaluer le succès ou l'échec d'un projet. Toute discussion des objectifs d'un projet doit prendre en considération non seulement le bien qu'un projet peut faire mais également le mal éventuel. Chaque fois que possible, le fait d'inviter les membres du groupe visé et la collectivité à participer au processus d'établissement des objectifs fera en sorte qu'on tiendra compte de leurs besoins.

Les objectifs du projet peuvent se réduire à un ou deux points au cours de la discussion, mais la tendance naturelle des projets est plutôt l'expansion. Plus les objectifs de votre projet seront justes moins il y aura de probabilité qu'il se dilue complètement et soit inefficace. Les petits succès sont toujours préférables aux grands échecs et ils conduisent souvent au raffermissement des partenariats.

Il est important d'établir un échéancier réaliste et de le respecter, ce qui aide à centrer les intentions du groupe et à mieux définir les buts et objectifs du projet.

Mécanisme de règlement des différends

Lorsque de nombreuses personnes d'origines différentes travaillent ensemble, les désaccords sont inévitables. Cela ne devrait pas décourager les personnes concernées mais les aider à offrir une orientation quant au projet.

La plupart des désaccords se résolvent simplement en en parlant. Toutefois, les conflits importants peuvent nécessiter une approche plus officielle comme une réunion ou un vote démocratique. Soulignons les

options qui s'offrent. On pourrait établir un comité composé d'un représentant de chaque organisation pour entendre les différends.

Lorsque des divergences se manifestent entre des groupes, il est sage de régler les problèmes au moment où ils surviennent plutôt que d'attendre qu'ils deviennent majeurs ou menacent le projet.

Formation d'un comité de liaison communautaire

Un comité de liaison communautaire a un rôle particulier à jouer dans les projets de développement communautaire. Cet organisme autonome indépendant servira de pont entre la collectivité et le projet. Il devrait être bien placé pour écouter les préoccupations de la population et en faire rapport aux responsables du projet. Ce comité devrait solliciter activement les commentaires du public à chaque étape du projet.

Ce comité devrait avoir une représentation équilibrée de membres respectés dont les conseils et les décisions auront un poids pour tous. Au départ, le comité pourrait être composé de dirigeants communautaires et de membres d'organismes de services.

Ressources

La coordination de l'obtention des fonds et du travail des bénévoles ou du personnel est un travail difficile. Cette tâche ne devrait pas incomber à une seule personne, si compétente soit-elle. Un comité des ressources partagera non seulement la tâche mais assurera également la continuité des efforts.

Les sources de financement et d'autres ressources éventuelles comprennent les parrains corporatifs, les programmes gouvernementaux (municipal, provincial et fédéral), les organismes membres, les associations sans but lucratif et une vaste gamme d'activités bénévoles (ex., vente de pâtisseries, lavage de voitures). On devrait explorer toutes les possibilités.

Une campagne de financement est une bonne idée, mais souvent elle ne couvre pas toutes les dépenses. Chaque organisme a déjà des difficultés à recueillir les fonds requis pour ses propres programmes.

Il est nécessaire de dresser un inventaire des fonds et des ressources qui existent avant de poursuivre le projet. En trouvant des moyens novateurs d'obtenir et d'affecter les fonds existants, les efforts coopératifs sont plus susceptibles de réussir puisqu'ils s'inscrivent dans les mandats et les ressources des partenaires.

Rédaction de la proposition

À mesure que la planification avance, chaque organisme participant accomplira les tâches qui conviennent à son expertise et à son personnel. C'est le moment de confirmer le leadership du projet, de rechercher des remplaçants et de cultiver les talents. La rédaction de la proposition facilite l'organisation du projet et peut comprendre des renseignements pratiques comme :

le problème à régler et le groupe visé;
l'importance du projet proposé pour la collectivité et les partenaires;
une définition des objectifs convenus;
comment les objectifs seront atteints;
les tâches confiées à chaque partenaire, y compris les comités éventuels;
l'échéance prévue de chaque objectif;
les mécanismes de règlement des différends;
les coûts et les ressources nécessaires.

Les projets communautaires peuvent devenir de plus en plus vastes, consommant beaucoup de ressources humaines et matérielles sans produire de résultats précis. Une définition stricte de la portée d'un projet fait en sorte que les projets en cours peuvent être dotés de personnel et financés.

Plutôt que de dédoubler des programmes existants, le projet coopératif idéal les complétera.

ÉTAPE 3 : MISE EN OEUVRE DU PROJET

Lorsque la proposition est approuvée et que le fondement est en place, l'étape suivante est la mise en oeuvre du projet dans la collectivité. S'assurer que tous les participants appuient les politiques et les lignes directrices du projet est un aspect du succès qui demande beaucoup de temps mais qui est essentiel. Une affectation précise des fonctions et des responsabilités réduira le dédoublement des efforts.

De même, la formation continue de tout le personnel fera en sorte qu'il sera sensible aux besoins de la collectivités et à ceux des autres organismes.

Élaboration des politiques et des lignes directrices du projet

Les organismes peuvent hésiter à agir de façon novatrice s'ils ne sont pas appuyés par une politique claire qui soutient leurs interventions. Les projets ont besoin de lignes directrices, de politiques ou de protocoles écrits, particulièrement pour les questions de droit pénal comme c'est le cas pour l'abus d'alcool et d'autres drogues.

Dans la discussion des options d'intervention, les lignes directrices générales devraient être claires, mais assez souples pour permettre des changements au plan original si de nouveaux besoins se présentent. Le processus décisionnel devrait être influencé par tous les partenaires, y compris les travailleurs de la rue qui font partie du projet coopératif et comprennent bien les besoins et les attentes de la collectivité.

Affectation des fonctions et des responsabilités

La collaboration doit être une activité d'équipe. Bien qu'un seul partenaire puisse prendre la tête à une étape du projet, il doit exister un partage constant des responsabilités entre tous les participants.

Nonobstant l'approche d'équipe, il doit quand même y avoir une affectation précise des fonctions à chaque partenaire, ce qui assure la continuité et évite le double emploi.

Chaque partenaire doit consentir à prendre des risques pour que la collaboration soit fructueuse. Les partenaires doivent laisser derrière eux le sens de la «propriété» lorsqu'ils s'assoient à une table commune. Un aspect important est la nécessité que les partenaires partagent l'information de leur organisme au sein du groupe. Toutes les activités courantes doivent être communiquées clairement à tous les partenaires.

Il peut s'avérer difficile pour certains participants d'accepter le leadership d'un autre organisme. Toutefois, pour que la collaboration fonctionne, un effort d'équipe est nécessaire. Le recours à des coprésidents peut représenter une solution efficace.

Formation des organismes participants

Même si les organismes participants ont déjà travaillé ensemble intensivement à des problèmes d'alcool et d'autres drogues, la formation du personnel par ces organismes contribuera à une meilleure compréhension des points de vue de chaque groupe pour ce qui est du problème en cause.

En outre, une formation transculturelle peut être importante pour mieux comprendre le problème. Les valeurs, l'apparence, le comportement et le discours des groupes ethniques et des jeunes sont souvent un obstacle à l'acceptation pour ceux qui travaillent avec eux. La sensibilisation à ces différences est un moyen de combler cette lacune.

ÉTAPE 4 : MAINTIEN DU PROJET

Après les premiers succès, certains aspects de la gestion du projet deviennent une routine. D'autres demandent une attention spéciale. Les membres du projet peuvent être transitoires, de sorte que la dynamique du groupe change constamment. Les employés et les bénévoles peuvent ressentir qu'ils couvrent toujours le même terrain. Et au moment où le personnel du projet croit avoir tout réglé, une crise peut tout renverser. Une attention spéciale aux points suivants aidera au bon fonctionnement du projet.

Rétroaction constante

La communication est un facteur important pour maintenir une collaboration fructueuse. Il doit y avoir une rétroaction constante entre les organisations participantes et leurs représentants. De plus, on doit étudier les préoccupations de la collectivité.

La tenue de réunions régulières avec tous les représentants (secteurs de la santé, services de police et collectivité) est un bon moyen de s'assurer que le projet continue de se dérouler correctement et que les problèmes sont réglés de façon appropriée et en temps opportun. Un compte rendu axé sur le suivi à donner aux décisions prises aux réunions, distribué de façon appropriée, améliore les communications et permet de suivre l'évolution du projet ainsi que les tâches individuelles.

Examen des buts et objectifs du projet

Les projets évoluent; ce qui fonctionne une année peut ne pas fonctionner l'année suivante. Aux diverses étapes, le projet peut avoir des orientations différentes, par exemple, éducation, loisirs, traitement.

Le plan peut prévoir l'évaluation du projet en regard de ses objectifs et des besoins de la collectivité en général. Voici quelques questions à poser lorsqu'on examine le projet :

Quels progrès ont été réalisés depuis le début du projet?
Qu'est-ce qui fonctionne bien? Pourquoi?
Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien? Pourquoi?
Le projet fait-il une différence?

L'examen périodique du projet assurera qu'il est à la hauteur du plan de départ et qu'il maintient son orientation.

Évaluation des membres du projet

Périodiquement, on devrait examiner la composition de l'équipe du projet. Les partenariats doivent être réévalués selon les besoins qui se présentent et il peut être nécessaire de faire appel à de nouveaux partenaires pour mettre en oeuvre différentes étapes de l'initiative.

Les réactions de tous les partenaires et de la collectivité peuvent imposer un changement d'orientation du projet. Toutes les modifications aux objectifs du projet devraient tenir compte de la capacité des membres et du personnel.

Place aux changements

Même s'il y a des politiques précises qui guident le projet, la conception devrait permettre des modifications. La souplesse est un facteur clé dans le bon déroulement d'un projet pour tous. Il se peut que le projet doive changer avec le temps, ainsi que ses membres. L'arrivée de nouvelles personnes dans le cercle coopératif procure souvent de nouvelles idées, perspectives et solutions.

Célébration des réussites

Dans l'évaluation des rôles changeants, voici certaines entraves à un projet :

demandes irréalistes quant au temps du personnel et des bénévoles;
aucun résultat visible;
difficulté de maintenir une composition suffisante;
manque de partage de l'information chez les membres et le personnel;
aucune expression d'appréciation ou d'appui.

L'organisation d'un projet qui fonctionne bien n'incombe pas à une seule personne et c'est là un moyen de garder le moral du personnel et du projet.

En outre, n'oubliez pas d'accorder le crédit là où il est mérité. La reconnaissance que chacun travaille fort à la réalisation d'un objectif commun aidera à maintenir l'élan et l'intérêt envers le projet.

ÉTAPE 5 : PARTAGE DE VOS RÉALISATIONS

Une fois que le projet est en cours et que la chose est connue, d'autres voudront connaître ses réussites et les leçons apprises, peut-être comme ligne directrice pour un projet semblable ou à des fins de recherche. Certains peuvent vouloir se joindre comme partenaire d'un projet existant ou rechercher une future collaboration pour quelque chose de différent. Quel que soit le cas, le partage de l'information et des expériences avec les autres est une étape importante pour élargir la collaboration.

Expansion du cercle du projet

Au besoin, le cercle du projet devrait être élargi. Il peut s'agir d'un accroissement du nombre de membres, ou de l'expansion des limites du projet pour englober d'autres groupes de la collectivité ou d'autres collectivités ayant des besoins semblables.

Exploration de possibilités de réseaux

Les partenariats devraient également servir de possibilités de réseaux, les partenaires établissant de nouvelles collaborations distinctes de l'initiative. Ainsi, une même collaboration peut conduire à plusieurs à mesure que les partenaires mettent au point de nouvelles initiatives tout en gardant intact le fondement original.

Partage de l'expérience acquise

D'autres projets peuvent bénéficier de la connaissance tirée de cette collaboration. N'ayez pas peur de partager vos expériences avec d'autres groupes.

Ce manuel n'est qu'un point de départ pour les projets coopératifs entrepris à la grandeur du pays. Il existe plusieurs façons de faciliter le partage des connaissances sur les projets associés à l'alcool et aux autres drogues d'un bout à l'autre du Canada.

Le Centre canadien de lutte contrel'alcoolisme et les toxicomanies (CCLT) fonctionne comme un centre d'information sur l'alcool et les autres drogues. Les ressources du CCLT comprennent une base de données en direct sur la recherche et les projets. Voici son adresse :

75, rue Albert, bureau 300
Ottawa (Ontario)
K1P 5E7
Téléphone : (613) 235-4048
Télécopieur : (613) 235-8101
Internet: www.webmaster@ccsa.ca

Le Comité directeur du Partenariat des secteurs de la santé et des services de police (PSSSP) souhaite recevoir des nouvelles des projets entrepris en collaboration. Vous pouvez le joindre par l'entremise du Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies.

LISTE DE CONTRÔLE DE LA COLLABORATION EN VUE DU SUCCÈS

TÂCHE	CONFIÉE À	DATE LIMITE
ÉTAPE 1: COLLECTE DES DONNÉES		
Détermination du problème		
Profil de la collectivité		
Inventaire des services existants		
Établissement d'un réseau		
Soutien du leadership émergeant		
Vérification des facteurs de succès		
ÉTAPE 2: PROPOSITION DU PROJET ET RÉALISATION		
Engagement des partenaires		
Établissement des buts et objectifs		
Mécanisme de règlement des différends		
Formation d'un comité de liaison communautaire		
Obtention des ressources		
Rédaction de la proposition		
ÉTAPE 3: MISE EN OEUVRE DU PROJET		
Élaboration des politiques et lignes directrices du projet		
Affectation des fonctions et des responsabilités		
Formation des organismes participants		
ÉTAPE 4: MAINTIEN DU PROJET		
Rétroaction constante		
Examen des buts at objectifs du projetes		
Réévaluation des membres du projet		
Place aux changements		
Célébration des réussites		
ÉTAPE 5: PARTAGE VOS RÉALISATIONS		
Expansion du cercle du projet		
Exploration de possibilité de réseaux		
Partage de l'experience acquise		